経営者の明日を後押しする

# 経営マガジン

2016
8月号


P.01 ［経営トピックス］
**バーバリーを失った三陽商会に見る「一点集中経営」のリスク**

P.02 ［税務・会計ラウンジ］
**法改正で適用対象者が拡大した確定拠出年金に注目！**

P.03 ［労務ワンポイントコラム］
**中途社員「潜在能力先物買い採用」は企業文化とのシンクロ率をチェックしよう**

P.04 ［データで見る経営］
**半数以上の企業で人手不足 昨年よりも5ポイントアップ**

P.05 ［経営なんでもQ&A］
**個人情報の流出を防ぐためには何をすればいい？**

P.06 ［経営トラブル110番］
**大量発注を前提として取引単価を設定したのに、実際はずっと少ない数量で発注された！**

P.07 ［ブックレビュー］
**『相続は準備が9割』**
［経営者のための健康小心］
**夏だからこそ入浴で身体をリフレッシュ**



問い合わせ：**永井会計事務所**
住所：神奈川県藤沢市稲荷 1-9-52-2
TEL：0466-21-7530
FAX：0466-81-8150


本誌掲載記事の無断転載を禁じます

# バーバリーを失った三陽商会に見る「一点集中経営」のリスク

英国有名ブランド「バーバリー」の製造・日本国内販売ライセンスを持っていたことで知られる三陽商会。2015年6月にバーバリー社とのライセンス契約が終了してから、わずか1年で社員の希望退職実施に追い込まれました。三陽商会は前年に比べて4割の減収という見通しから、これまでのバーバリーに集中していた経営ぶりが読み取れます。変化が激しい現代、一点集中経営はリスクが大きいことを示した例といえるでしょう。

三陽商会の売上において、「バーバリー」の売上が大きなウエートを占めていたことは間違いありません。三陽商会としてもバーバリーのみを売上の頼みの綱にするつもりはなかったでしょう。しかし、現在の売上の柱と同等の柱を作ることは容易なことではありません。それでも、バーバリーとのライセンス契約が終了することが決まってから、新ライセンスブランドを発表したのは、少し対策が遅かったと言わざるを得ません。

投資の世界には「卵を1つのカゴに盛るな」という言葉があります。1つのカゴに卵を入れておくと、カゴを落としたときに全部割れてしまうのと同じで、一点集中して投資をすることは危険が高いので、分散させた方がいいという意味です。

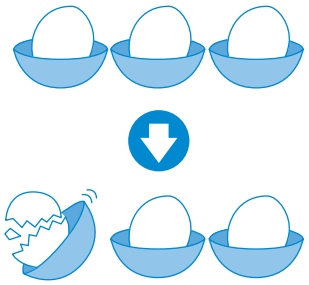
ビジネスの世界にも、自社の営業努力ではどうにも変えられない出来事に遭遇する場合があります。例えば、法改正や規制強化（緩和）、異常気象や天災、販売先の倒産などです。特定商品に集中したビジネスを展開していると、これらの出来事が起きたとき、大きな方向転換や業績ダウンを強いられるでしょう。

## BSEによる業績ダウンを経て吉野家は「牛丼一点主義」から脱却

大手牛丼店チェーン・吉野家の事例を挙げてみます。2003年に米国でBSE感染牛が確認され、米国産牛肉の輸入が停止し、吉野家をはじめとした牛丼店チェーン各社は、米国産牛肉を使用した牛丼販売の休止を強いられました。このとき、吉野家は材料の牛肉を米国産しか扱わず、メニューもほぼ牛丼のみでした。「一点集中経営」が災いし、吉野家が顧客離れと業績ダウンを強いられたのは、記憶に新しいところです。

このように、自社の力だけではどうにもできないアクシデントが起きると、経営に大きな影響が出ます。牛丼販売再開以後、吉野家は牛丼以外のメニューを増やしたり、うどん店、寿司店など牛丼店以外の業態を子会社化するなど、「牛丼一点主義」から脱却し、リスクヘッジを図っています。

天災や事故は予測できませんが、法改正や規制強化（緩和）は前もってわかることです。バーバリー社が世界各国で直営化にシフトしたのは2000年ということから、三陽商会はバーバリーに代わる人気ブランドを創出する時間があったのではと推測されます。商品の「一点集中経営」の傾向がある会社はいま一度、主力商品がなくなったときの対策を想定することをお勧めします。



# 法改正で適用対象者が拡大した確定拠出年金に注目！

改正確定拠出年金法が平成28年5月に成立しました。改正項目は多岐にわたっていますが、今回は個人型確定拠出年金（以下「個人型DC」）の適用範囲拡大について解説していきます。

個人型DCは、自ら金融機関を選択した上で口座を開設し、商品（預金、債権、投資信託等）を選択して運用します。その後、60歳以降に一括か分割（または併用）で受け取ることになります。受け取る金額は運用次第で変動します。

個人型DCはとても優遇された制度です。商品の運用による利益が非課税なだけでなく、支払った掛金が「小規模共済等掛金控除」として全額所得控除の対象となります。このため、所得税と住民税について高い節税効果があると言えるでしょう。

仮に年間の掛金が276,000円で所得税の税率5％、住民税の税率が10％と仮定した場合、年間41,400円（276,000円×15％）の節税効果（実際には管理運営手数料や、商品の価格変動を考慮する必要があります）が期待できます。確定された利回りが15％以上（所得税の税率が高い方ほど有利となります）の商品は他に類を見ないと言っても過言ではありません。

受け取るときは課税されますが、一括で受け取ると「退職所得」、分割で受け取ると「雑所得（公的年金等）」となり、一定額が収入金額から控除されるなど、税制上有利な取り扱いとなっています。

## 専業主婦も対象に！

今回の法改正により、従前は加入対象とされていなかった勤務先に確定給付型の企業年金がある方、公務員、専業主婦（第3号被保険者）等も加入できるようになります。先述のようにメリットも大きいですが、元本割れの可能性がある商品に対するリテラシーも必要となります。事前に専門家等に相談するなどの対策を講じた上で、上手に利用するようにしてください。

詳しいことは会計事務所にお問い合わせください。

労務ワンポイントコラム

# 中途社員「潜在能力先物買い採用」は企業文化とのシンクロ率をチェックしよう

「なかなか良い人材を採用できない」。中小企業は現在、人材不足に見舞われています。最近では中途採用でも、実務経験がない、または少ない人材を「潜在能力がある」と先物買いせざるを得ないケースが増えています。ただし、パフォーマンスが悪かったり、会社になじめず、1年以内で辞めてしまう例が少なくありません。このような中途社員の「潜在能力先物買い採用」では、会社とのシンクロ率をチェックしましょう。

「潜在能力先物買い採用」はこれまで、スキルや実力が分からない新卒社員採用特有のものでした。一般的に中途採用は即戦力を得るために行うもので、前職でのスキルや実力を見込んで採用します。

しかし、現在の中途採用では、なかなか即戦力となりそうな人材が集まらなくなっています。そこでやむなく、異業種出身で実務経験がない人材を中途社員として採用せざるを得なくなっています。人柄を見て「潜在能力がありそう」な人材を見極め、採用しているケースが少なくないでしょう。

そして、採用したものの、実務能力が著しく低かったり、会社の雰囲気になじめないという理由で、短期間で退職してしまい、また新たな人材を「潜在能力先物買い採用」するという負のスパイラルに陥る例が目立っています。これでは採用がギャンブル同然で、企業経営上、最も重要とも言える採用を、勘にまかせている状態なのです。

## チームワークを大事にする会社なら一匹狼は採用しない

このような「潜在能力先物買い採用」を行う際のポイントは、企業文化とのシンクロ率をチェックすることです。

実務経験がほとんどない人材を採用するにあたって、潜在能力がどれくらいあるかを見極めるのは困難です。最低限の適性だけをチェックして、潜在能力について選考基準にしないという選択肢もあります。

企業理念に賛同でき、価値観を共有できそうかを見極めることに時間を割きましょう。たとえば、チームワークを大事にする価値観を持つ会社ならば、一匹狼タイプの人材を採用してはいけません。また、何事にもチャレンジする文化がある会社ならば、現状維持を望む人材を入れることは避けるべきです。

「即戦力は採用できないけれど、とにかく人が欲しい」。異業種出身者で実務経験のない人材を採用する際は、まずは企業文化にマッチするかどうかをチェックしましょう。企業文化とのシンクロ率が高ければ、入社後しっかりと指導することで、実務能力が後でついてくるものです。

# 半数以上の企業で人手不足 昨年よりも5ポイントアップ

人手不足が叫ばれて久しいですが、実際の中小企業の現場はどのように感じているのでしょうか。日本商工会議所が「人手不足等への対応に関する調査」の集計結果を発表しました。

## 飲食業で約8割が人手不足を実感

6月29日、日本商工会議所が、全国47都道府県の中小企業4,072社に行った「人手不足等への対応に関する調査」の集計結果を発表しました（回答率59.1%）。

この調査によると、人員の過不足状況について聞いた質問では、「不足している」と答えた企業が1,336社と全体の55.6%を占めました。昨年の50.3%より5ポイント多い結果となり、人手不足の傾向は強くなっていることがわかります。その他の回答は、「過不足はない」が39.7%、「過剰である」が3.8%でした。

業種別では、宿泊・飲食業で約8割の企業が人手不足を感じており、介護・看護、運輸業などでも7割以上の企業が人手不足を実感しています。もっとも低い業種は金融・保険・不動産業で、業種によって偏りがありました。

従業員の規模別では、「不足している」と回答した企業のうち、5人以下の企業が唯一、前年より下回ったものの、その他すべての規模（6～10人、11～20人、21～50人、51～100人、101～300人、301人以上）で前年を上回りました。なかでも、企業規模が大きくなるほど不足感が高まり、301人以上の企業で73.3%が不足を感じている結果となりました。

## 不足している人材は一定のキャリアを積んだミドル人材

人材が不足していると回答した企業に「求める人材」を聞いたところ、「一定のキャリアを積んだミドル人材」の割合が最も高く69.0%でした。次いで、高校卒業新卒社員が41.2%、大学卒業新卒社員が33.0%でした。業種別においても、すべての業種で「一定のキャリアを積んだミドル人材」が最高値でした。中でも介護・看護が、前年比7.5ポイントアップの80.6%と、高い数値を示しています。

**図1 人手不足の過不足状況について（前年調査比較）**

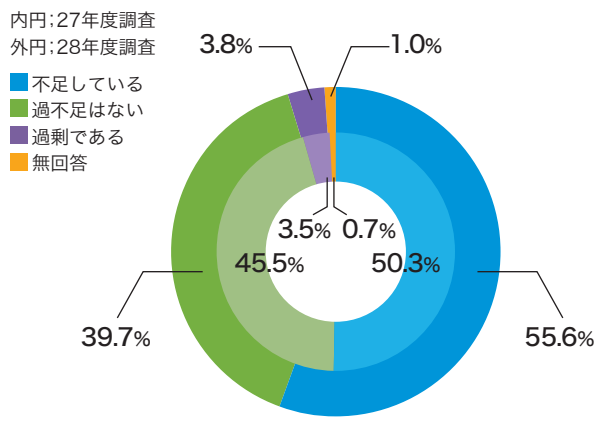
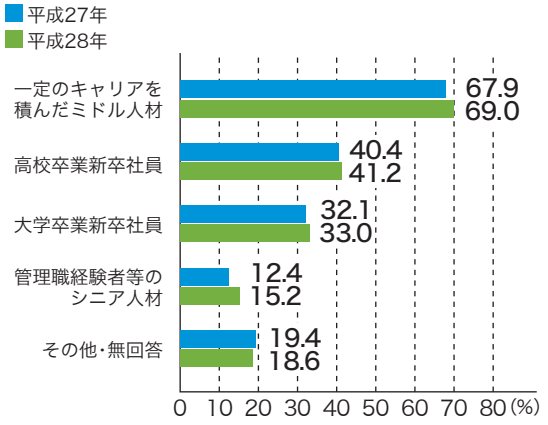



**図2 求める人材について（複数回答）**




出典：日本商工会議所「人手不足等への対応に関する調査」

経営なんでもQ&A

# 個人情報の流出を防ぐためには何をすればいい？

最近、不正アクセスにより個人情報が流出したというニュースをよく耳にします。私たちの会社でもお客様から個人情報を預かっているのですが、どのようにすれば個人情報の流出を未然に防ぐことができますか？

会社で管理している個人情報が漏洩すると、顧客からの信用を大きく失ってしまうこととなります。なので、経営者は情報漏洩の防止対策を念入りに考えなければいけません。ただ、情報漏洩で最も注意しなければならないのは、不正アクセスではないのです。

## 不正アクセスによる情報漏洩は全体のわずか8%

日本ネットワークセキュリティ協会が発表した「2015年情報セキュリティインシデントに関する調査報告書」によると、「不正アクセス」による情報漏洩は全体の8%しかありません。最も割合が高いのは「紛失・置忘れ」の30.4%で、「誤作動」(25.8%)、「管理ミス」(18.0%)が続きます。これらのミスは、社員の意識を改革していくことで未然に防ぐことが可能です。情報漏洩の原因別に注意しなければならない点をまとめました。

### ●「紛失・置忘れ」

業務で使用しているパソコンやUSBなどの情報機器を外部に持ち出し、紛失・置忘れをしてしまうケースです。外部にデバイスやデータを持ち出す場合は、必ずパスワードを設定するようにしましょう。また、自宅で仕事を行いたいときはデータをクラウド上に保存することをお勧めします。業務用パソコンを持ち運ぶ必要がなくなり、紛失・置忘れの可能性が低くなるからです。

### ●「誤作動」

宛先もしくは内容を間違えてメール・FAXを送信してしまうことにより起こる情報漏洩です。個人情報が含まれる内容を取引先とやり取りする場合は、細心の注意を払いましょう。メール送信のミスを防ぐためには、送信前に内容をもう一度確認し、誤って送信してしまった場合でもすぐに対応できるよう、上司へのCC・BCCを義務付けるようにしてください。

### ●「管理ミス」

ルールを明確化していないことにより、管理ミスが起きてしまう場合があります。個人情報の保管期間や廃棄方法を文書で明確化し、社内全体で徹底するようにしてください。ルールを浸透させるために、全社員参加の研修を行うことも必要となってくるでしょう。

今回を機に、個人情報の管理体制を見直してみてはいかがでしょうか。

経営トラブル
110番

# 大量発注を前提として取引単価を設定したのに、実際はずっと少ない数量で発注された!

ある新規取引で、大量発注を前提とした見積もりに基づいて、取引単価を設定しました。しかし、実際は見積もり時よりもずっと少ない数量で発注が来ました。しかも、単価は当初のまま。こんなに少ないロットでは、赤字になってしまいます。どうすればいいのでしょう?

大量発注を前提とした見積もりに基づいて取引単価を設定したにもかかわらず、見積もり時よりも少ない数量を見積もり時の予定単価で発注することは、下請法や独占禁止法に違反する恐れがあります。発注者側の都合による取引条件変更で生じたコストを、自社のみで負担しないようにしましょう。

不利な条件下で取引が行われないよう、取引条件に関するルールを策定し、価格設定方法等について、発注者側と合意を取ることが重要です。

## 取引条件変更時の対応について見積書に記載する

取引条件変更に伴って、価格を再設定したい場合、以下のような取引条件に関するルールを決めましょう。

1. 発注時の納入見込み数が、見積もり時と比べて大幅に減少する際に、合理的な単価を再設定する。
2. 発注者側の都合による設計・仕様・納期等の変更に対応し、材料費、人件費等の追加費用を取引価格に反映する。
3. 発注者側が生産計画を変更し、予定に満たない数量で発注を中断する際に、受注者が生産準備に必要とした費用を発注者に負担させる。

具体的には、次のようなアクションを取りましょう。

- 見積もり価格の前提となる発注数量を明確にし、発注数量が一定水準以上変動した場合は、単価を再設定する旨を見積書に記載する
- 発注ロット数に応じた単価で見積もりを取得し、見積もり時の段階で発注ロットごとの価格を取り決めるようにする
- 発注者の都合による設計・仕様・納期等の変更が生じた場合、材料費、人件費等の追加費用を発注者が負担する旨を見積書に記載する

そして、今後発注者との交渉で取り決めた際は、その話し合いの「日時」「場所」「担当者(自社・取引先の両方)」「方法(対面・電話など)」を議事録などの書面に記載し、メールを送付して共有するようにしましょう。それが取引条件改善の鉄則です。万一トラブルが起きた際にも役立ちます。

point

### 適正取引を導く5つのポイント

① 価格に影響する外部環境について普段から共有しておく
② 取引条件は、先に提案する
③「決まっていること」「決まっていないこと」は、そのつど明文化して相互確認する
④ お金の話は見積もり段階であいまいにしない
⑤ 後からトラブルになりそうなことは、前もって決めておく

# Book Review

経営の問題解決に役立つ“納得”ブックレビュー

## 相続は準備が9割

著
相続をサポートする士業の会
相続・贈与相談センター®
アックス財産コンサルタンツ協会

あさ出版
定価1,600円（税別）

## 今からできる相続対策を解説！スムーズな財産承継を実現

平成27年に相続税が改正され、相続税を支払う対象が広がりました。それに伴い、相続に対する世間の関心が高まっています。

何の対策も打たず、いざ相続を迎えると「先祖代々の土地を相続したら、多額の税金を課せられ、生活が一変した」「親族と遺産分割協議でもめて、骨肉の争いが起きてしまった」というように、不幸な結果を招くことは、よくある話です。

本書は、相続をきっかけに不幸になってしまう方を1人でも減らすために、「『争族』の防止」「効果的な節税方法」「スムーズな事業承継」の3つの視点で相続対策を解説します。

**こんな方におすすめ**

- 「相続税を払わなければいけないのか」気になる方
- 相続税の対策をまだ何も考えていない方
- 円満な相続をしたいと考えている方

# 夏だからこそ入浴で身体をリフレッシュ

経営者のための 健康小心

35度を超える猛暑が続く8月。「暑いから」という理由で湯船に浸からず、シャワーだけで済ませてしまう方もいるでしょう。しかし、それでは疲れを取ることが難しいのです。今回は、夏に入浴するメリットと、効果的な入浴方法を紹介します。

エアコンをガンガンに効かせたオフィス。キンキンに冷えた食べ物や飲み物。この2つが原因で、冷え性になったことがある人は多いでしょう。血の流れが悪くなることで冷え性は起こります。ですので、体温を上昇させ、血液の流れを改善させる入浴は、冷え性対策として効果が高いのです。

また、熱帯夜で寝つきが悪い方にも入浴はお勧めです。人間の身体は、体温が低下することで眠気を感じるようにできています。入浴によって体温を上昇させれば、お風呂上り後、自然と体温が低下し、良質な睡眠を取ることができるのです。

効果的な入浴方法は、38～40度のぬるま湯に10分ほど入ることです。この温度でも熱くて入ることができないと感じる人は、清涼成分を含んでいる入浴剤を使用してください。

シャワーだけで済ませず、湯船に浸かり、この夏を乗り切りましょう。